

万里茶道劲旅

—— 祁县茶商

范维令 编著

范维令 主编

渠家大院
晋商博物馆
系列丛书

山西出版传媒集团

北岳文艺出版社

万里茶道劲旅

——
祁县茶商

范维令 编著

乔添锋 主编

渠家大院
晋商博物馆
系列丛书

山西出版传媒集团



北岳文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

万里茶道劲旅: 祁县茶商 / 范维令编著. — 太原:
北岳文艺出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5378-5290-6

I. ①万… II. ①范… III. ①茶叶—商业史—祁县
IV. ①F326.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 192118 号

书 名: 万里茶道劲旅: 祁县茶商
编 著: 范维令
责任编辑: 郭 松
装帧设计: 梁占婷

出版发行: 山西出版传媒集团·北岳文艺出版社

地 址: 山西省太原市并州南路 57 号

邮 编: 030012

电 话: 0351-5628696 (发行部)
0351-5628688 (总编室)
0351-5628692 (综合项目部)

传 真: 0351-5628680

网 址: <http://www.bywy.com>

E-mail: bywychs@163.com

经 销 商: 新华书店

印刷装订: 山西臣功印刷包装有限公司

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 356 千字

印 张: 22.5

版 次: 2017 年 8 月第 1 版

印 次: 2017 年 8 月山西第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5378-5290-6

定 价: 80.00 元

《渠家大院晋商博物馆系列丛书》

编委会

总策划：吴文胜 冯耀黎

编委：杨秀龙 董永兴 李永忠 田建

主编：乔添锋

《万里茶道劲旅——祁县茶商》

编著：范维令

无煤有为的动力源泉——晋商精神

吴文胜

习总书记指出：“中华优秀传统文化是中华民族的精神命脉，是涵养社会主义核心价值观的重要源泉，也是我们在世界文化激荡中站稳脚跟的坚实根基。”祁县是著名的晋商故里，早在明清时期，一代代晋商前人先辈用自身的伟大实践书写了晋商创业的历史传奇，孕育凝炼出了伟大的晋商精神，成为中华优秀传统文化百花园中的一朵奇葩。

2016年新年伊始，李克强总理考察山西时指出：“山西有两座‘富矿’，有形的是得天独厚的地下煤层，无形的是行走天下的晋商精神。山西当前尤其要从过度依赖自然资源，转向更多依赖人力资源，既要开掘煤炭资源，又要挖掘好晋商精神这座取之不竭、用之不尽的‘富矿’。”李克强总理在讲到晋商精神时说道：“晋商精神讲究行大道、重仁义，这样才能有更多朋友、顾客，生意才能越做越大。晋商不仅讲‘钱’，更重‘义’，不仅创造物质财富，更有精神财富作为支撑。诚信进取的晋商精神是山西人的品德，也是华商精神的精髓。”李克强总理将晋商精神提升到华商精神精髓的高度，并将晋商精神概括为“行大道、重仁义、讲诚信、思进取”四句话。

时隔十年前的3月7日，时任中共中央政治局常委的李长春，在与出席第十届全国人大四次会议的山西代表团代表一同审议政府工作报告时指出，晋商精神是山西人的一笔宝贵精神财富。在一百多年前，晋商就能做到汇通天下，把生意做到俄罗斯，做到中亚甚至法兰西，比欧洲金融汇兑业务还早了六十多年，非常了不起。晋商精神值得很好地研究。李长春将晋商精神概

括为四句话十六个字，即“节俭勤奋、明礼诚信、精于管理、勇于开拓”，并提出希望，山西经济界、企业界的人士，要弘扬晋商精神，把这一精神转化为加快山西经济社会发展的强大力量。

祁县地处晋商故里的中心区位，是中国古代贯通蒙、晋、豫、鄂与蒙、晋、陕、川之通衢要塞。早在春秋战国时期的商业较为发达。下王庄出土的“祁”字布币见证了那段历史。明清时，随着晋商的崛起，祁县商人走西口、出东口、闯关东、入新疆、进蒙俄、驻日本……成为独具祁县特色的一支晋商劲旅，铸就了茶通天下、汇通天下、和通天下、德通天下的“银祁县”之辉煌。

晋商劲旅祁县商帮之特色，深深根植于陶唐遗风。唐代柳宗元的《晋问》将陶唐遗风概括为“俭嗇、善让、好谋而成、和而不怒、忧思而畏祸、怡以喻”。清康熙四年（1665）《祁县志》与乾隆四十五年（1780）续修志中，将祁地陶唐遗风概括为“尚勤俭、敦孝悌、重廉耻、崇节义、勉忠厚、耻浮薄、忧深思远、士修实行、好学不倦”。从贤大夫祁奚到汉、晋、隋、唐、宋之一代代历史文化名人，无不彰显了陶唐遗风。明清时崛起的晋商翘楚，他们在货通天下、茶通天下、汇通天下的商战中，无不彰显了和通天下、德通天下之陶唐遗风。

“以义取利、忧深思远”是晋商劲旅祁县商帮精神之精髓。祁县商人撰写的《行商遗要》中，开宗明义写道：“为商贾把天理常存心上，不瞒老不欺幼义取四方”。祁商翘楚乔致庸经常讲的为商之道，也是强调“先讲义，后说利”。这种经商的“义利观”，曾孕育了其“家国情怀”，促使其在国难、灾祸面前，能做到舍“小家”，为“大家”。无论是“保晋矿务运动”还是“丁戊救荒”，祁县商人皆以出色之行动影响了一代人。

近年来，在晋商文化的挖掘研究中，诸多专家对晋商之衰败，与清王朝之覆灭形成必然联系，或归结为没有把商业资本及时投资到工业资本。但就祁县商人来讲，却突破了以上定论。渠家的长裕川茶庄、书业诚书店、永春原药店、是盛楼糕点铺，何家的兴隆茂茶厂，没有伴随清王朝的灭亡而灭亡，也没有因军阀混战而停业，而是一直经营到新中国成立，走完了公私合营的社会主义工商业改造之路，转型为社会主义企业之股东。渠本翘与乔殿森，早在清光绪二十八年（1902）合资五千两白银接办了濒临倒闭的官办“晋升

火柴局”，改名为股份制的“双福火柴公司”，开山西民族工业之先河，无不体现了其忧深思远，顾大局、识大体的与时俱进精神。

祁县，身处中国煤乡却无煤炭资源。然而却有着自然禀赋的、得天独厚的交通区位优势与厚重的历史文化资源优势。况且相对于不可再生性煤炭资源而言，这两种珍贵资源则是取之不尽、用之不竭的。

无煤同样能做到有为。祁县不产茶，祁县商人却能建立了茶通天下、汇通天下、和通天下之丰功伟绩，把一个地瘠人贫的小县，建设成一个“银祁县”的强县。

在举国上下共筑中华民族伟大复兴中国梦的当代，传承陶唐遗风以及晋商精神文脉，有机融入社会主义核心价值观树立，贯彻“创新、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念，推进祁县经济、社会、文化可持续发展，是每个祁县干部及祁县人之历史责任。在建设美丽文明、无煤有为新祁县的进程中，祁县人民更应秉承和弘扬这份“文化自信”，把其作为实现永续发展的重要精神动力之源。

《渠家大院晋商博物馆系列丛书》的编撰出版，为深入挖掘研究晋商文化，为保护传承晋商文化遗产，为当代祁县经济、社会、文化之可持续发展服务，搭建了一个有价值的展示平台。

丁酉年仲春

弘扬晋商精神 推进祁县经济创新发展

冯耀黎

2016年初，李克强总理考察太原清控创新基地众创空间时说：“晋商精神体现出‘无中生有’。他们并不依靠本地自然资源，而是依靠头脑，最早是南方茶叶丝绸等贩到北方，又开创了票号。”

总理所讲的“无中生有”，就是晋商的创新精神。就拿晋商劲旅祁县商帮来讲，他们在货通天下、茶通天下、汇通天下的商战中，创造了五大经营管理模式。

一、总柜经济模式

所谓总柜经济模式，与现代“总部经济”模式有实质的相似之处。其主要特征，一是茶票商们把总柜集群布局于祁县古城；二是将茶产品的生产制造基地，布局在具有比较优势的江南茶产地。如福建武夷山茶区的星村、下梅，湖南安化的一都、三都，湖北蒲圻的羊楼洞、咸宁的柏墩等；三是在全国各大商埠设立分庄，甚至延伸到日、蒙、俄。企业的最高决策层，即掌柜阶层，坐镇总柜、运筹帷幄，决胜于千里之外。通过对生产、市场、运输资源及资金链的整合，对祁县区域经济产生重要影响，从而使祁县古城一度成为茶贸、金融中心。比欧美的总部经济产生早了一百多年。

二、茶票兼营模式

所谓茶票兼营，即在茶叶贸易的资金周转融通中，分离出了专门从事汇兑的票号业；而票号业投资于资金用量大、周转期长的茶叶贸易，稳定地收获汇水（利息）。从而使二者互利互惠，提升了综合经济效益。这种模式大致分两类，一类属“一块牌子、两套人马”型。例如乔家大德兴茶庄改组大德通票号等，对外一块招牌，对内分设两本账，分别核算。另一类是“两块牌子、两套人马”型。例如大盛魁投资在祁县古城分别设立“大玉川茶庄”与“大盛川票号”，实行独立核算，但业务联系却十分紧密，茶庄赚的钱存入票号，可以生息；票号借贷给茶庄大额资金，一方面解决茶庄占用资金大、周转期长的困惑，另一方面可以赚取稳定利息，从而达到资金链安全可持续流转的极佳效果。

三、茶产业化经营模式

所谓茶产业化经营，与当今我国农业产业化经营如出一辙，甚至在某些方面留下可资借鉴的研究价值。如大玉川、大德诚、长裕川、永聚祥等大茶庄，都是以蒙俄广袤牧区及亚欧大陆茶叶需求为导向，以经济效益为中心，实施红茶、青茶、黑茶及分庄合理化区域布局，专业化生产，个性化包装运输，形成产、加、销一条龙，贸工农一体化经营。创造了“茶庄+茶行+茶农”的茶产业化经营模式。比我国改革开放以来探索的农业产业化经营早了一百多年。

四、茶叶品牌化营销模式

所谓茶叶品牌化营销，即以茶叶品牌资产发掘、构建、经营并系统化管理为核心的营销组织与行为。

在茶叶品牌化营销方面，大盛魁的大玉川茶庄，渠家的长裕川茶庄，乔家的大德诚茶庄，何家的永聚祥茶庄表现突出。大玉川茶庄，最早在销往蒙俄的茶

砖上，压印有大篆体“三玉川”，同时把茶产地制茶厂定名为“三玉川”。渠家长裕川、何家永聚祥茶庄，在湖北羊楼洞设的“诚记”“兴隆茂”茶厂，创出了“川”字牌青砖茶。到清末民国初年，“川”字牌青砖茶已经成为蒙俄牧民的印记，直到20世纪80年代，尚有来华俄罗斯友人寻找“川”字牌青砖茶。乔家大德诚茶庄接垫“三和公”茶庄后，在与安化边江刘姓生记茶行的合作中，将“三和茶”（也称千两茶、花卷茶）的制作工艺发扬光大，从而创出了“千两茶”黑茶品牌，畅销陕、晋、冀等国内市场。“千两茶”，当今被日本人称为“黑茶之王”，现已由益阳市申报列入国家级非物质文化遗产保护名录。

五、“顶生意”的股权激励管理模式

所谓“顶生意”，即确认茶庄职员人力股份，与东家投资的银股一样享有股金分红权，但不承担亏赔责任。一般要求三年学徒期满的伙计才有资格“顶生意”。每个账期（三年或四年），由掌柜们根据业绩优良者评定“顶生意”股份额。一般从1厘起步，直至增加到10厘为全俸。达到全俸者是大掌柜，二掌柜、内事掌柜（管账总领）与分庄老板，一般为8厘生意。还规定有故俸制，即“顶生意”商人逝世后，还可享受3至10个账期的分红权。

“顶生意”这种股权激励管理模式，一方面促进商号实现了资本所有权与经营使用权的分离；另一方面，促使雇佣职工树立了与商号荣辱与共、同舟共济的主人翁意识。为诸多茶票庄之可持续发展，产生了意想不到之奇迹。例如永聚祥茶庄的掌柜程绅，在永聚祥从商达五十多年，于民国三十六年（1947）病故于茶庄任上，可谓鞠躬尽瘁，死而后已。紧接着总号申报歇业，但设于安化酉州的兴隆茂茶厂，却在汉口分号老板张子英与驻酉州茶厂执事人渠传源的坚持下，一直经营到新中国成立，走完了社会主义工商业改造之路，入股安化资江铁厂。与其相同的长裕川茶庄，也是在总号歇业的情况下，汉口分号及设在安化酉州的诚记茶厂，一直经营到新中国成立，走完了社会主义工商业改造之路，入股安化资江铁厂。为祁县商帮与时俱进，转型发展，谱写了光辉篇章。

挖掘、研究、传承晋商劲旅祁县商人的创新精神，对促进祁县经济创新

发展，有着弥足珍贵的史鉴价值。祁县经济依赖矿藏资源发展之先天不足，但交通区位及历史文化资源优势得天独厚。利用交通区位优势，做大做强现代化物流产业；利用历史文化资源优势，在做大做强文化产业的同时，走文化与农业、工业、旅游、教育的深度融合发展创新之路，是全球进入文化经济时代的明智选择。

依托祁县渠家大院晋商博物馆，搭建祁县晋商本土文化挖掘、研究、创新平台，是我县文化建设的一项艰巨工程。只要弘扬晋商的创新精神，坚信工程之实施，一定会卓有成效。

丁酉年仲春

序

张亚兰

范维令先生抬爱，嘱我为此书作序，惶恐之余，亦不敢违命，随奉上此生所做的第一篇书序，鄙陋粗浅之处，望见者海涵！

初识范先生，并了解到他们成立的祁县晋商文化研究所，是在2010年。范先生拿着自己出版的书赠送孔老师（孔祥毅先生），我恰好在和孔老师探讨“万里茶路”讲座的内容。范先生很感兴趣，还专门听了孔老师的讲座。再后来，范先生将《行商遗要》（手抄本）复印件赠送给我们，然后我们一起开展研究，一起去湖南安化做调研。几年过去了，眼见范先生的晋商文化研究所成果丰硕，不觉汗颜，更心生敬佩之情。

祁县晋商文化研究所，是一个由八九个离退休干部，因晋商情怀、振兴祁县情怀而自发成立的民间晋商文化研究机构。这些退休后的先生们，原先并不从事晋商研究，也没有正规科研经验，唯有一腔对晋商文化的热爱。凭着这份热爱，他们搜集晋商文物古籍、采访晋商后人、多次自费实地考察晋商当年的万里茶路、开展研究、出版学术成果，以多种形式推广晋商文化。从2006年成立至今，他们出版古籍图书7部、撰写出版专著21部、发表论文22篇，其中19篇论文获不同级别成果奖。另外，在祁县晋商文化旅游资源保护、开发、推广、传承等方面都做了大量有口皆碑的工作，不仅在业界独树一帜，祁县政府也着重依靠他们在推广晋商文化旅游方面出谋献策。2015年被祁县人民政府授予“文化建设先进单位”，2016年被晋中市文化局授予“晋中市民办非企业五星级文化服务单位”。每每与范先生他们交谈，

那种成熟稳重中迸发的生命活力，对未来的雄心规划，都在感染着我们。范所长说，他们在研究晋商文化，也在实践晋商精神，是晋商文化的魅力让他们忘记自己本该休养的年龄，干起事来反而比年轻人劲头还大。

这部书是范先生的最新成果，是祁县晋商文化研究所近年来对万里茶路研究的成果汇集。内容涉及茶商宝典、茶商遗产、茶道遗迹、茶商遗墨、茶商传略、茶商追忆、文献撷英等七个方面。在典籍、研究、遗迹、访谈、传略等信息的交相印证下，一个立体的、具体的、富有生命力的、似乎可以真实触摸到的晋商万里茶道经营的真实情况浮现眼前。翻着书，在脑子里拼接着这些景象，想着晋商茶道经营的不易，更感恩范先生他们为今人了解晋商付出的辛苦。

书中所言概不赘述，有几个方面感触颇深，特与读者分享。

一、《行商纪略》的史料价值值得深入挖掘

据编者考察，《行商纪略》记录内容应在道光（1821—1850）年间后期，涉及晋商南下（武夷山、羊楼洞）办茶、中原购买棉花、布匹、绸缎，北上（东口、西口）销售，并在西口买羊毛以及直接把武夷茶销往广东的路程记录及经商详情。我没有看到《行商纪略》（手抄本）的全文，但根据对《行商遗要》（手抄本）及中俄万里茶路商业发展情况的了解，推测其应该在几个方面具有重要的史料价值：

1. 向前延伸了晋商办茶史料覆盖的时间

过去商人经商很辛苦，尤其是做长途批发贸易的商人。人行、车运，只能依靠原始的车马和畜力。他们应对路途不便、商况复杂的对策，就是做详细的“经商攻略”，并代代相传，以此降低经商的风险和成本。因此，我们才能搜集到不同内容、不同版本的行商记录。2006年发现的《行商遗要》（手抄本）记录了晋商从祁县赴湖南安化办茶的详情，什么时候开始记录的不得而知，但最后一次誊抄，至少在民国四年（1915）。而《行商纪略》（手抄本）最后誊录的时间，编者判断是在道光后期，从什么时候就开始传抄这样的记录，也不得而知。这两个手抄本内容前后相连，甚至有可能存在使用时间上的重叠，便将晋商办

茶史料覆盖的时间段，至少提前到了道光时期（1821—1850）（文中提到了道光十一年（1831）“装车规例”的调整，以及道光十九年（1839）“河例纹银”的上调，这对后人的研究有重要价值。

另外，中俄贸易的初期，是毛皮（俄）与棉织品（中）的贸易，在道光年间，中俄贸易结构发生了巨大改变，俄输往中国的毛织品增多，毛皮贸易下降；中方输往俄方的茶叶数量迅速上升，棉织品下降，在1850年左右，中俄茶叶贸易达到高潮。《行商纪略》中记录了晋商销往东口、西口棉布、绸缎的史实，或许能反映中俄贸易在此期间的变化，这个史料也是非常难得的。

2. 有四条茶叶贸易路线得到确认，尤其是晋商将武夷茶销往广东口岸的史实，弥补了史料空白。

本书编者认为新发现了两条茶叶贸易线路，本人仔细研究，认为应该是四条：（1）茶产地—河口—吴城—汉口—樊城—赊镇—北舞渡—朱仙镇—道口—郑家口—定州—东口；（2）茶产地—河口—吴城—汉口—樊城—赊镇—北舞渡—朱仙镇—道口—郑家口—德州—东光—沧州—青县—静海—天津；（3）茶产地—江西河口—广信府—玉山—（……）这后面的路线，无法从摘录中看出，但是南开大学经济史研究专家许檀先生在“明清时期运河的商品与流通”一文中，谈到在明至清前期，有一条从“下梅村、星村、赤石—武夷山—崇安城（武夷山市）—庾山—浙江省连山城—钱塘江—杭州城—沿运河北上—至山东临清—从陆上到天津—通州—张家口—库伦（乌兰巴托）—买卖城—恰克图”的路线，也可以从临清分叉，直接北上至张家口：“下梅村、星村、赤石—武夷山—崇安城（武夷山市）—庾山—浙江省连山城—钱塘江—杭州城—沿运河北上—至山东临清—北京通州—张家口—恰克图”。许檀先生的考证与《行商纪略》的三条线路相吻合，在此得到了进一步印证。（4）茶产地—河口—吉安—万安—攸镇—赣县—……广东。这条线路，许檀先生在“明清时期江西的商业城镇”一文中提道，在清朝乾隆二十二年（1757）到鸦片战争之间，有一条自河口到广州的贸易线路：“下梅—分水关—河口—顺信江而下至鄱阳湖—溯赣江而上至大庾—越大庾岭—过雄州—在始兴换船入北江—韶关—曲江—清远—三水—顺德—可抵广州港出海—欧美日澳各国”。《行商纪略》中的记录与许檀先生的考证又一次吻合。更重要的是，

这个史料首次弥补了晋商在广东销售茶叶的史料空白，过去仅存在传说中的晋商与武夷茶商共同赴广州经销茶叶的事实，得到了确凿的印证。

3. 《行商纪略》对羊楼洞砖茶、武夷红茶的描述弥补了史料空白。

《行商遗要》（手抄本）中大量记录了黑茶，尤其是千两茶的制作和运销细节，但是对砖茶、武夷红茶的记录几乎没有，而《行商纪略》（手抄本）的内容，恰恰弥补了这方面的史料空缺。对砖茶撒面的斟酌，对红茶产地品类的详述，让我们看到山西茶商如何将商业功课做到极致。

二、晋商精神哪里去了

本书中“茶商遗墨——田秀山回忆录”中的“巨贞川衰落的原因”一节，主人公田秀山回忆了巨贞川茶庄在民国时期（1930年左右）的腐败：“开支没规定，花钱不挡手，山珍海味随便吃，名酒烟茶不离嘴，走到哪里哪里的人恭维”，“掌柜们，赔赚不管，先得吃好，花多花少心里不痛，大家吃好，人人高兴，东家也不怪，赔是东家的，吃了是享受，反正能在开支中出账。所谓抱着不哭的孩子。大家除了吃喝和掌柜们贪污之外，剩下的少数，才给东家分红”。这些与我们想象中的晋商商号内部规矩严密，上下同心，谨慎厚德的印象大相径庭。其实，不止在这个回忆录中有这样的记录，在票号经理李宏龄“同舟忠告”一书中也有类似的记录。人们不仅会问“晋商精神哪里去了”？是啊，晋商后期频繁出现的这些违背晋商精神的现象，更值得我们思考晋商精神养成之不易，毁坏则须臾。《行商遗要》（手抄本）中开篇就讲为商之德，特别强调了“诸凡事，切不可，耗费浪荡，怕的是，遭祸孽，遗累子孙”，“平素日，手摸胸，细细思量；勿倍工，勿耽误，可称老板。莫学那，骄奢傲，时新款样；莫学那，匪类事，嫖赌嬉游。宗宗件件，照旧规，真无走凿”。对比回忆录中的情形，这些谆谆嘱咐，确实是“行商”之“要”。书中“百岁办茶人——闫敦瑾先生采访录”中，提到大德诚票号1930年歇业后，张家口口的苏、李二掌柜为了给员工挣口饭吃，就接收了大陆银行：“张家口老板马维亨（小东街人）认为小打小闹给东家丢人呢，便把大陆银行接下，当时正是北路纷乱之时，放出去的款收不回来。大陆银行是南省人在张家口

办的，结果他连人带摊子全部接过来（几十个人），放出贷款收不回来，就垮到这上头。”不知道马老板是否在失败后想起老号“禁止盲干冒险”的叮嘱，是否还认为“小打小闹给东家丢人呢”。

“天时、地利、人和”，是晋商成功的关键，更是晋商精神养成的关键。或许反面的案例更能让我们认识到“晋商精神”的难能可贵，更会从其养成的环节汲取经验教训吧。

三、万里茶路文物、遗存亟须保护

编者在书中附录了许多文物和古迹遗存的照片，从照片中可以看出，茶路沿线留存下来的古迹本就稀少，但是仅有的这些古迹，大部分像照片中显示的一样，已处于濒危之际，再不加以保护，就会被历史的河流“擦除”。现在，还有些微破旧的庙宇和荒废的古道，为曾经繁盛、热闹的万里茶路做证，一旦它们也消失不见，后人该如何触摸这段历史！如何承接先辈的生命能量并代代传承！

2017年3月25日

（张亚兰，山西财经大学教授、晋商研究院副院长）

总论 / 1

第一编 茶商宝典

一、《行商遗要》简介 / 7

- (一) 《德行篇》 / 8
- (二) 《茶路篇》 / 8
- (三) 《茶山篇》 / 10
- (四) 《踹茶篇》 / 11
- (五) 《水脚篇》 / 12
- (六) 《陆脚篇》 / 13
- (七) 《厘金篇》 / 14

二、《行商纪略》简介 / 15

- (一) 东口办买纸张（包装） / 16
- (二) 羊楼洞规例 / 16
- (三) 洞茶运输 / 18
- (四) 福建省建宁府崇安县武夷山办茶 / 18
- (五) 武夷茶运输 / 20
- (六) 东口庄办武茶规例 / 21
- (七) 广东、东口、西口卖武夷茶 / 22
- (八) 赊镇发货脚银平色 / 22